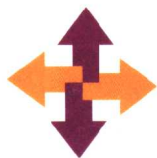


品 牌

国际化战略

韩中和 著



復旦大學出版社

BRAND INTERNATIONALIZATION STRATEGY

品牌国际化战略

韩中和 著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌国际化战略/韩中和著. —上海:复旦大学出版社,
2003.9

ISBN 7-309-03745-6

I. 品… II. 韩… III. 企业管理:质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 069718 号

品牌国际化战略

韩中和 著

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 徐惠平

装帧设计 陈萍

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海长阳印刷厂

开本 850 × 1168 1/32

印张 10

字数 250 千

版次 2003 年 9 月第一版 2003 年 9 月第一次印刷

印数 1—4 100

书号 ISBN 7-309-03745-6/F·802

定价 18.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

前 言

随着技术的进步,经济的发展,人们生活水平和档次的提高,消费者的嗜好发生很大的变化,追求多样化、个性化、时尚化成为一种发展趋势。消费者往往从具有独特个性的品牌中寻找自己需求的东西。因此,品牌在市场上越来越被消费者关注。品牌商品的消费群体和层次正在不断扩大,品牌成为人们所追求的东西。同时随着全球经济一体化的发展,为品牌国际化提供了有利的发展平台。品牌在国际市场上的影响正在不断扩大,人们对品牌商品的热情也在不断提高。正是在这样的环境下,创建国际企业品牌成为许多现代优秀企业梦寐以求的目标,这也推动现代企业向品牌企业方向发展,推动企业不断进行技术创新和产品创新,不断推出消费者欢迎的产品或服务,提升企业的品牌形象。

从中国企业发展的现状来看,“中国制造”业已成为越来越多产品的标志。而且随着中国企业在技术、资金、管理等方面的改善和提高,作为世界制造大国的中国正在崛起。经过改革开放以后20多年的发展,我国企业的竞争力得到增强,一大批企业品牌脱颖而出,它们代表了消费者的利益,代表了中国企业的发展方向。这些企业如何保持良好的发展势头,趁热打铁,在规模生产的基础上,提升企业的形象,增加产品的附加值,是许多国有企业面临的

现实问题。尤其是加入 WTO 以后,我国企业要获取持续性发展,避免国内价格战的恶性循环,寻求新的发展空间,开拓新的市场,打造中国品牌,在全球范围内提升自己的竞争力,是放在我们企业面前新的战略课题。

中国企业在“做大”的同时,更需要在“做强”方面做文章。企业要实现大的突破,获取持续性发展,就必须坚决实施“走出去”战略,这不是传统的商品出口,单纯地扩大出口额,而是要实施中国品牌国际化的战略,在全球范围内树立中国企业的品牌形象,创建国际品牌推动企业“走出去”,从而实现企业“做强”。从全球范围来看,发达国家都有一大批强势品牌作为各行各业的领头羊,不仅在其国内市场,也活跃在国际市场上;强势品牌不仅提高了这些企业的市场地位,也使拥有这些品牌的国家在经济地位上实力大增。

中国企业实施品牌国际化战略,也符合我国经济发展的宏伟目标。实施国际化经营,是我国改革开放的产物。早在改革开放初期,国务院在改革开放总方针的指引下,要求各地出国办企业,提出“走出去”的发展战略设想,为中国企业大规模从事国际化经营开辟了广阔的道路。经过 20 多年改革开放的春风沐浴,中国的经济得到了长足的发展,同时也为企业的国际化经营提供更多的有利条件。近年来,中国加入世贸组织、中国申奥成功、上海世博成功等事实表明,在世界经济形势不明朗的环境中,中国的经济成长成为世界经济发展的亮点。我国企业如何利用中国经济发展的东风,把自己的品牌、把自己独特的产品和服务送到国际市场,提升企业的国际竞争力,这对中国企业来说既是一次不可多得的机遇,又是一个前所未有的挑战。

实施品牌国际化战略能使现代企业获取明显的优势,如规模经济效应,促进学习型组织的形成,在全球范围内调配经营资源等。许多国际知名品牌都实践着这种做法,通过品牌国际化赢得

企业持续稳定的发展。中国企业品牌的国际化,不仅对企业本身,乃至对整个国家的经济发展来说,其影响也是深远的。

本书共有十二章。围绕现代企业实施品牌国际化战略,主要探讨竞争优势与品牌资产的关系,创建品牌形象,实施国际化过程中的跨文化沟通,品牌国际化中的营销策略等问题。本书还针对中国企业的特点,针对我国企业实施品牌国际化中的主要问题作了探讨,对中国企业在实施品牌国际化过程中的难点问题提出了作者个人的想法,以期达到抛砖引玉的作用。由于在这方面的研究还处于起步阶段,提出的观点不一定成熟,因此难免存在不足之处,希望能得到读者的批评指正。

在本书的写作过程中,妻子林百铭一如既往地为我做了许多工作,提供了必需的时间和大力支持。

本书在编写过程中得到了复旦大学出版社徐惠平主任的大力支持和帮助,在此表示衷心的感谢。

韩中和

2003年5月29日于复旦

目 录

第一章 中国品牌国际化战略	1
一、品牌国际化的意义	3
二、知名品牌国际化的发展	6
三、中国企业国际竞争力	8
四、中国企业品牌国际化的意义	13
第二章 品牌战略与竞争优势	17
一、竞争优势源泉的变化	18
二、品牌资产与竞争优势	20
三、基于品牌战略的营销	24
四、建立国际品牌的竞争优势	26
第三章 塑造整体品牌形象	33
一、企业形象的意义	34
二、企业形象设计	36
三、从企业形象走向品牌形象	54
四、长期的课题	68
第四章 品牌国际化中的跨文化沟通	75
一、跨文化研究及其意义	76
二、不同文化差异的管理方式	84
三、实施有效的跨文化管理	90
四、中国企业的跨文化运作	103
第五章 品牌国际化与进入方式	106
一、直接投资	107

二、契约进入方式	116
三、合资经营	118
四、战略联盟	122
五、世界知名品牌企业中国市场的进入策略	128
六、中国企业跨国经营的跨越式发展模式	129
第六章 国际产品策略	135
一、适应性产品	136
二、差异化产品	143
三、高质量产品	149
四、创新性产品	158
第七章 国际广告策略	164
一、国际广告中的标准化与地方化	165
二、媒体决策	175
三、锁定品牌宣传的广告运作	181
第八章 日美分销渠道及渠道的适应性	188
一、国际分销渠道概述	189
二、美国的流通渠道	192
三、美国零售业态的创新	195
四、日本传统的分销系统	198
五、日本流通渠道的变革	207
六、日本企业进入美国市场的渠道选择	212
七、跨国渠道的适应性与变革	217
第九章 贴牌生产与创建国际品牌	222
一、关于贴牌生产的背景	222
二、日本企业贴牌生产三步走	226
三、从贴牌生产走向创建品牌	229
四、我国企业创建自有品牌的步骤	233

第十章 品牌宣传与国际展览会	237
一、关于展会的理论研究	239
二、展会对于信息的影响	241
三、国际展会的选择	246
四、中国企业参加国际博览会的若干问题	252
第十一章 全球品牌管理	259
一、品牌商标的法律保护	261
二、民族品牌保护问题	269
三、品牌危机管理	273
四、面向全球化的品牌管理	277
第十二章 从中国制造到中国品牌	288
一、中国制造的转折点	288
二、中国企业品牌国际化面临的问题	291
三、中国企业品牌国际化的课题	296
主要参考书目	304

第一章 中国品牌国际化战略

品牌从来没有像今天这样对消费理念以及对企业产生如此广泛的影响。对美国这个世界最大的消费市场而言,大部分传统的消费理念正在被不断刷新,消费者对品牌商品独具钟情。品牌商品的威力正在不断渗透到各种领域的消费者,对他们的购买行为产生越来越大的影响。在美国,家电产品、汽车、电子、零售以及其他行业,这种消费理念表现得尤为突出。据报道,在美国7万亿美元的消费市场中,有成千上万的消费者目前提高了消费档次而转向高档品和奢侈品^①。随着市场全球化、生育高峰出生的一代主导消费品市场以及几十年来美国中产阶层队伍的不断扩容,美国家庭净资产达到高峰时期。据最新统计,2000年美国中等富裕家庭的收入为创记录的42 000美元。几十年来,许多美国人以加入中产阶层的行列为自豪,随着中产阶层的增加,中级市场也随着消费者品位的提高而提高了产品的档次。

在日本,消费者在品牌商品方面的消费一直处于上升通道。即使在泡沫经济崩溃、经济萧条的情况下,品牌商品在日本还是很有人气。二手的飞人乔丹耐克运动鞋卖到400美元。年轻人宁可花70 000日元去买品牌包,而不愿买500日元的在质量上几乎相

^① 《国际金融报》,2002年4月12日。

同的普通包。在这一亿中产阶层的国家,品牌商品的消费逐渐成为时尚,市场规模正在不断扩大。

从国际市场环境来看,随着生活档次的提高,消费嗜好的多样性,消费者追求个性化、时尚化成为一种发展趋势,消费者往往从具有独特个性的品牌中寻找自己需求的东西。因此,知名品牌在市场上越来越被消费者关注。同时,质量越好、价格越具竞争力的品牌产品,就越受消费者的欢迎。

在中国,品牌商品在不断进入市场,品牌商品的消费群体在不断扩大。漫步街头,品牌商品多姿多彩,琳琅满目。买手机可以选择诺基亚或摩托罗拉,买汽车可以选择宝马、奔驰,电脑可以挑选IBM或东芝,喝咖啡可去星巴克或真锅,想用快餐可以上麦当劳、肯德基,上超市可以去家乐福或麦德龙。事实上,尽管我们不出国门,国外的知名品牌每天都在轰炸我们的头脑,吸引我们的眼球,不断灌输着它们的创意和品位,潜移默化地影响着我们生活方式。如今,中国的消费者在日常生活中与国内外品牌商品接触的机会逐渐增多,他们有更多的机会将各种国内外品牌进行比较,消费者可以根据自己的体验、自己的嗜好来选购和消费品牌商品。

在中国,品牌商品的消费层次也在不断扩大^①。这种现象首先与我们的生活水准有密切的关联。调查表明,消费者对中外品牌的选择与其个人收入有关系。国内消费者在品牌选择上相对较为倾向国外知名品牌,尤其是一些高收入群体。他们对生活的要求也较高,他们更倾向于洋品牌高档化的商品。对收入较低的消费者来说,品牌商品并不就与他们绝缘,年轻人还是购买的专业大户,年轻人也是品牌消费、品牌商品拥有者之一。不仅如此,在特定的品牌商品中,一些消费者还趋于追求豪华型的。据松下公司有关人员介绍,松下在中国市场推出的微波炉,其产品档次从300

① 《中国经营报》,2002年4月1日。

多元到1 800多元不等,销售得较好的反而是1 800多元的高档产品,在这个档次上有相当一批消费群。

总而言之,品牌在全球市场上的影响不是缩小,而是在进一步扩大。人们对品牌商品的热情不是在降低,而是在提高。品牌商品的消费层次正在不断扩大,品牌成为一种时尚和潮流。这正在引起各行各业的企业对品牌作用的关注,推动企业向品牌企业方向发展,推动企业不断进行技术创新和产品创新,不断推出消费者欢迎的产品或服务。

一、品牌国际化的意义

长期以来,一些知名的国际品牌从国外市场上获得丰厚的回报。例如可口可乐、丰田汽车、本田汽车、壳牌石油、劳力士、宝洁、索尼等企业。近几年,我们目睹了安利日用品、吉列剃须刀、欧莱雅化妆品、星巴克咖啡在全球范围内进行了成功的品牌推广。这些品牌所取得的成功促使其他许多企业也将他们的品牌推向国际市场。促使企业“走出去”、实施品牌国际化的主要因素有:(1)国内市场增长缓慢,竞争加剧;(2)海外业务将带来更多的发展机会;(3)获取规模经济以降低成本;(4)分散风险;(5)消费者追求多样化、个性化。这些因素都促动企业走向国际市场,创建国际品牌。

随着国内外企业竞争的加剧,产品种类的增加以及产品同质化的趋势,公司建立国际品牌形象的能力实际上已经成为建立持续优势的重要条件。比如,随着美国国内咖啡饮料市场消费量的持续下跌,星巴克咖啡逐步开拓海外市场,加快建立国际品牌形象,从而利用品牌形象带来更大的发展。又如中国宝钢集团、海尔集团,致力于开拓海外市场,积极参与国际市场竞争,把自己的新

产品不断投入国际市场,尤其是投放到那些非常挑剔的市场,与强大的国际知名品牌进行面对面的较量。现代企业要获取持续性竞争优势,就要敢于走向国际市场,把自己看作全球营销者。如果要参与国际竞争,就必须在欧美、日本市场拥有自己的一席之地,必须拥有世界级的品牌。

品牌国际化对企业的发展有怎样的意义?著名品牌专家凯勒对此作了卓有成效的研究。凯勒认为^①,企业实施品牌的国际化具有以下六个方面的优势。

1. 实现生产与流通的规模经济

从供应方面来看,品牌国际化能继续产生大量生产和大量流通的规模效应,降低成本,提高生产效率。经验曲线告诉人们,随着累计产量的增加,生产制造成本会有所下降,品牌的国际化能促进产品的生产和销售,能带来生产和流通的规模经济。

2. 降低营销成本

实施品牌国际化,可以在包装、广告宣传、促销以及其他营销沟通方面实施统一的活动。如果在各国实施统一的品牌化行为,其经营成本降低的潜力更大。实施全球品牌战略是分散营销成本最有效的手段。如可口可乐、麦当劳、索尼等企业在世界各地采取了统一的广告宣传。可口可乐通过全球化的广告宣传,20多年里节省了9 000万美元的营销成本。

3. 扩大影响范围

全球品牌向世界各地的消费者传达一种信息:他们的产品或

^① Keller, Kevin Lane. *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998, pp. 553—556.

服务是信得过的。品牌产品在全球范围内有忠诚的顾客群。品牌产品能在全球范围内畅销本身说明该品牌具有强大的技术能力或专业能力,其产品被广大消费者所欢迎。消费者在世界各地都能选购这样的品牌,说明该品牌具有很高的质量,能给顾客带来便利。

4. 品牌形象的一贯性

由于顾客流动性的增加,顾客能在其他国家看到该品牌的形象。各种不同媒体对不同的消费者进行同一品牌的宣传,能反映该品牌相同的价值和形象,保持品牌的一贯性。顾客不管在哪里,都能选购反映自己个性或嗜好的产品或服务。

5. 知识的迅速传播

品牌国际化能增强组织的竞争能力。在一个国家产生一个好的构想或建议,能迅速广泛地被吸取或利用。无论是在企业的研发、生产制造方面,还是在营销或销售方面,在全球范围内汲取新的知识,不断实行改进,能提高企业整体的竞争力。

6. 营销活动的统一性

由于营销者对品牌产品的属性、生产方法、原材料、供应商、市场调查、价格定位等都非常熟悉,并且对该品牌的促销方式也有详细的记录,因此,在品牌国际化过程中,就能够最大限度的利用公司的资源,迅速在全球展开该品牌的营销活动。

企业实施品牌国际化,其最大的好处就是能够获取规模经济,促进企业持续稳定的发展。许多企业都在尝试着国际化经营,在实践中不断取得经验,在国际化的过程中建立起了知名的品牌形象。

二、知名品牌国际化的发展

从国际经营的角度来看,二战结束以后知名品牌企业的国际化战略得到迅速发展。半个多世纪以来,知名品牌企业的技术和实力都有长足的发展,典型的的就是跨国公司的形成,进一步推动了品牌国际化的发展。在国际化的发展过程中,从国际企业发展成为全球企业,一些知名品牌企业从中得到了非常的收益,也引起其他企业对国际经营的更大关注。据联合国工业计划署调查表明,品牌商品在整个产品品牌中所占比例不足3%,但其市场占有率却高达40%以上。许多企业把国际化经营作为获取持续发展的成功关键因素之一。如美国通用电气公司(GE),韦尔奇在1998年的公司报告中曾指出:全球化对我们的增长至关重要。我们已经称自己为全球公司。现在我们从思想到躯干都是真正的全球公司。一些词汇如“外国”、“境外”和“国内”对在典型的三级——亚洲、欧洲、北美洲——开展业务的企业来说已经无用、过时和毫无意义。韦尔奇认为:GE之所以要强化为全球化所作的努力以及采取措施使之成功,反映在这样的事实上,通用公司过去10年在美国销售收入每年增长6%,而在全球却达到17%。

可口可乐也是一个典型的全球品牌。可口可乐公司前总裁罗伯特·戈左塔认为,可口可乐的文化已经在向全球渗透。公司早在1980年的年度报告中,取消了“境外”销售或“境外”收入的提法。在全球化经营盛行之前,可口可乐已经全球化了。这种变化更体现在组织方面。可口可乐公司在国际化经营初期,所有国际分部都向负责国际经营业务的执行副总裁汇报,而该执行副总裁以及负责美国国内业务的副总裁向总裁汇报。全球化后的可口可乐由六个国际分部组成——五个可口可乐分部和一个可口可乐食

品分部。美国国内经营部门的盈利只占可口可乐利润的20%,并已降级为公司全球地域中的六个国际经营单元的一个,其地位与其他经营单元相差无几。这使可口可乐公司管理层意识到,公司未来的成长将来自美国以外的新兴市场。

今天,我们所熟悉的美国企业除了上述两家之外,还有许多,IBM、苹果电脑、麦当劳、宝洁、惠尔普、施乐、通用汽车、柯达,各行各业都有其代表者。著名品牌的全球化经营,改变了全球范围内企业的竞争格局,不仅增加企业收益来源,也促进各国企业之间的竞争,促进全球经济的发展。

在美国企业实施品牌全球化的同时,世界其他国家的著名品牌也向美国市场扩张,它们以各自的优势在美国市场扩大影响。例如,日本本田公司现在从美国市场获得其全部收入的42%,比利时的德海茨超级市场从美国获得其全部收入的三分之二;英荷壳牌石油在美国的子公司现在已可列入世界最大十家公司之一;西门子在美国的分部所雇佣的人员足以形成一个小城市^①。

企业品牌的国际化与企业在国内的竞争态势密切相关。从世界著名品牌的发展过程来看,往往是在国内竞争趋于激烈,企业难以维系持续性发展,在这种情况下企业趋于转向国外,开拓国际市场,寻求新的发展空间。这样也促进了企业品牌国际化的发展。

如20世纪70年代开始,随着日本企业在日本国内市场竞争的加剧,日本企业不断向国外发展。其品牌也不断渗透到欧美发达国家,其后发展到世界各地。由于日本企业不懈的努力,一大批日本品牌出现在世界各地,消费者逐步认识并接受了日本的品牌,汽车行业、电子行业以及家电行业的品牌如丰田、本田、索尼、松下、东芝等已经成为家喻户晓的全球品牌。80年代中期以后,随着韩国国内企业竞争的加剧,韩国企业品牌不断向海外发展,现

① 《国际商报》,2002年7月12日。

代、三星、LG 等品牌不断向世界发出强信号,并逐步被国际市场的消费者广泛认同和接受。

我们看到知名品牌不断向外扩张,并在扩张中不断成长壮大。这些品牌无论到哪个国家,它们都会吸引一批消费群,在发展过程中与当地的消费者形成信用关系,赢得他们的爱好和忠诚。著名品牌的运作成功,使我们认识到:要做超一流的企业,就要有超一流的技术和产品,要有超一流的服务,做超一流的品牌企业。我们的企业要争取长期稳定的发展,当然我们要研究、掌握新技术,开发新产品,我们更要树立品牌意识,并把自己的品牌打到国际市场去,努力赢得国际市场的认同,赢得更大的发展空间。

三、中国企业国际竞争力

过去 20 多年,我国企业在改革开放的大好形势下不断引进资金、引进先进技术,不断吸收新的管理方式,企业获得了快速发展,一些企业和企业的竞争力大大增强,不少企业在竞争中崭露头角,具备了一定的国际竞争力。对这些企业来说,进一步发展,应把重点放在实施品牌国际化战略上,坚定地“走出去”,这有利于企业持续稳定的发展,有利于企业获取持续竞争优势。

1. 国际竞争力现状

企业的国际竞争力是指企业在各自的环境中以比它们的竞争对手更有吸引力的价格和品质向市场提供产品或服务的能力。通过 20 多年的改革,我国企业在生产技术和管理水平上得到了长足的发展和提高,企业国际竞争力不断增强,有越来越多的企业开始被入选世界多项重大企业排名评比之列。朱晞颜等通过统计调查